



Instituto  
Europeo  
de Posgrado

# INVESTIGACIÓN-ACCIÓN COMO ESTRATEGIA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA ESTANDARIZADA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN UNICLOUD TECH

|                                        |                                                      |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Trabajo fin de estudio presentado por: | Mireia Buil Bochaca<br>Katherin Mishel Vargas Freire |
| Tipo de trabajo:                       | Trabajo Final de Master                              |
| Director/a:                            | Yazmid Adriana Carrillo Barbosa                      |
| Fecha:                                 | 25 de marzo de 2026                                  |

## Índice

|       |                                                                                          |    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | Resumen .....                                                                            | 3  |
| 2     | Abstract .....                                                                           | 3  |
| 3     | Introducción .....                                                                       | 5  |
| 3.1   | Objetivo General .....                                                                   | 5  |
| 3.2   | Objetivos Específicos .....                                                              | 5  |
| 3.3   | Metodología .....                                                                        | 5  |
| 3.3.1 | Identificación y Análisis del Problema .....                                             | 6  |
| 3.3.2 | Planificación de la Solución .....                                                       | 7  |
| 4     | Identificación y descripción un problema al interior de la organización .....            | 9  |
| 4.1   | Descripción de la empresa a intervenir .....                                             | 9  |
| 4.1.1 | Misión .....                                                                             | 12 |
| 4.1.2 | Visión .....                                                                             | 12 |
| 4.1.3 | Mapa de procesos .....                                                                   | 13 |
| 4.1.4 | Descripción del proceso a intervenir .....                                               | 15 |
| 4.1.5 | Descripción del problema que presenta el proceso .....                                   | 15 |
| 5     | Establecimiento de planes de acción para la solución del problema .....                  | 17 |
| 5.1   | Establecimiento de objetivos .....                                                       | 17 |
| 5.2   | Descripción de la solución .....                                                         | 21 |
| 5.3   | Secuencia de actividades para ejecución de la solución .....                             | 27 |
| 5.4   | Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución .....                | 29 |
| 6     | Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos. 32 |    |
| 6.1   | Alcance final de la solución .....                                                       | 32 |
| 6.2   | Identificación de responsables de las actividades para ejecución .....                   | 34 |
| 6.3   | Cronograma de ejecución .....                                                            | 36 |
| 6.4   | Presupuesto .....                                                                        | 38 |
| 7     | Referencias bibliográficas .....                                                         | 40 |

## 1 Resumen

El presente proyecto de fin de máster, se desarrolla aplicando la metodología investigación- acción, con el objetivo de identificar y solucionar el problema identificado en la empresa IGR Group, relacionado con la falta de una metodología estandarizada y un liderazgo sólido en la gestión de proyectos. A través de un diagnóstico participativo, aplicando observación directa, desarrollo de entrevistas y análisis de datos, se evidenció la ausencia de lineamientos, la desigualdad de estilos de dirección, la sobrecarga operativa y la falta de herramientas estandarizadas de control, generando incumplimiento en el tiempo de la entrega de los proyectos, sobrecostos, baja calidad y disminución en la rentabilidad de los proyectos.

El proyecto se desarrolla en tres fases: Fase I. Identificación y análisis de la causa raíz del problema, Fase II. Desarrollo de un plan de acción, enfocado en establecer una metodología estandarizada y uniforme para la gestión de proyectos dentro de IGR Group, Fase III. Definición de recursos y alcance, asignación de responsables, planteamiento de presupuesto y cronograma, garantizando que el desarrollo e implementación del proyecto sea exitoso y sostenible. Estableciendo como resultado, un marco metodológico estandarizado y uniforme, fortaleciendo el liderazgo, mejorando el desarrollo y seguimiento de los proyectos, reduciendo significativamente la variabilidad operativa, cumplimiento con éxito los objetivos y estándares de la empresa. Esta propuesta permite mejorar la calidad de los entregables, escalando hacia un modelo de madurez en dirección de proyectos alineado con las prácticas internacionales.

Palabras clave: Investigación – acción, liderazgo, metodología uniforme, eficiencia operativa, gestión de proyectos

## 2 Abstract

This Master's thesis project was developed using action research methodology to identify and solve a problem at IGR Group related to the lack of a standardized methodology and strong leadership in project management. Through a participatory diagnosis, employing direct observation, interviews, and data analysis, the absence of guidelines, inconsistent management styles, operational overload, and a lack of standardized control tools were revealed. These issues resulted in project delays, cost overruns, low quality, and decreased project profitability.

The project was developed in three phases: Phase I: Identification and analysis of the root cause of the problem; Phase II: Development of an action plan focused on establishing a standardized and uniform methodology for project management within IGR Group; and Phase III: Definition of resources and scope, assignment of responsibilities, budget and schedule development, ensuring the successful and sustainable development and

implementation of the project. The result is a standardized and uniform methodological framework that strengthens leadership, improves project development and monitoring, significantly reduces operational variability, and successfully achieves company objectives and standards. This proposal allows for improved quality of deliverables, progressing toward a project management maturity model aligned with international best practices.

Keywords: Action research, leadership, uniform methodology, operational efficiency, project management

Instituto Europeo de Posgrado ©

### 3 Introducción

Este proyecto de aplicación en investigación-acción se centró en la identificación y resolución del problema que debía afrontar Unicloud Tech en cuanto a la dirección y gestión de proyecto, después de identificar una falta de liderazgo y metodología estandarizada de gestión y dirección de proyectos, permitiendo integrar teoría y práctica en un entorno real. A través del enfoque de investigación-acción, se desarrollaron habilidades de diagnóstico, análisis y planificación buscando mejorar la eficiencia y efectividad de un proceso crítico en la organización. La distribución del proyecto cuenta con una revisión profunda del contexto organizacional y la implementación de una solución viable que responda a las necesidades de la organización y la optimización de su desempeño.

#### 3.1 Objetivo General

El objetivo principal del proyecto es **desarrollar una solución al problema identificado de la carencia de una metodología estandarizada y uniforme de gestión de proyectos en Unicloud Tech**. La intervención se orientó no solo a corregir el problema identificado, sino también a proporcionar una propuesta sostenible que pudiera integrarse a la estructura de la organización, elevando los niveles de eficiencia y alcanzando los estándares de desempeño requeridos en el proceso intervenido.

#### 3.2 Objetivos Específicos

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron tres objetivos específicos:

1. Realizar una identificación detallada del problema en su contexto organizacional, determinando causas raíz y evaluando su impacto en el desempeño general del proceso.
2. Diseñar un plan de acción estructurado con objetivos claros, actividades específicas y recursos definidos para la ejecución de la solución.
3. Establecer el alcance de la intervención, definiendo responsables, cronograma y presupuesto, para asegurar que la implementación sea organizada y efectiva.

#### 3.3 Metodología

El proyecto se desarrolló mediante la metodología de investigación-acción, la cual facilitó la colaboración continua entre el equipo de estudiantes y docente asesor mediante un enfoque participativo, cíclico y evolutivo, que permite analizar y comprender un problema real dentro de una compañía con el fin de desarrollar e implementar soluciones. Esta metodología permitió un enfoque sistemático para identificar problemas, formular hipótesis y aplicar soluciones en un contexto real, ajustando las estrategias conforme se avanzaba en el proyecto. La investigación-acción proporcionó un marco

flexible y participativo para ejecutar el proyecto de manera estructurada, generando una intervención bien fundamentada y con alto potencial de impacto.

El desarrollo del proyecto se organizó en tres etapas secuenciales, cada una de ellas aborda un aspecto específico a ser intervenido. En la primera etapa, se determinó y analizó el problema de la empresa, realizando una descripción detallada de la organización, su misión, visión y el proceso específico que se ve afectado. La segunda etapa se enfocó en la planificación de la solución, estableciendo objetivos y actividades específicas para abordar en la solución del problema. En la tercera y última fase, se definieron aspectos operativos como el cronograma, presupuesto y la asignación de roles y actividades.

Todo esto nos lleva a reflexionar y abordar la problemática desde una perspectiva estructurada, siguiendo el planteamiento de Kemmis y McTaggart (2005) que define la I-A como *"una espiral reflexiva, que incluye planificación, acción, observación y reflexión, facilitando la adaptación continua y la mejora iterativa del proceso"*.

Hay que tener en cuenta, que, para abordar el problema, se adopta la perspectiva de la gestión de procesos para analizar el impacto y la importancia del problema estudiado. Según Rummler y Brache (2021), *"las organizaciones deben analizar la interacción entre procesos estratégicos, operativos y de soporte para identificar cuellos de botella y mejora del rendimiento global"*. Este punto es de suma importancia, permitiéndonos identificar que el problema que hemos identificado es de gran importancia donde su impacto es global en todos los procesos de la compañía.

### 3.3.1 Identificación y Análisis del Problema

En la fase inicial, se empezó realizando un análisis a profundidad de IGR Group y del entorno en el cual se desarrolla la problemática. Se identificó sus causas raíz, los efectos y puntos críticos donde se desarrolla la problemática. Este diagnóstico inicial es fundamental para estructurar la solución adecuada asegurando que la misma responderá de manera precisa a las necesidades de la organización.

La fase de diagnóstico se desarrolló aplicando técnicas del enfoque I-A:

#### 1. Observación directa del entorno de trabajo

La observación directa se realizó en un periodo de tiempo de los diferentes procesos internos, como son reuniones de equipo y la revisión de documentación, lo que nos permitió identificar:

- No se evidencian roles definidos.
- Falta de lineamientos base entre proyectos.
- Estilos de liderazgo reactivos y no orientados a la toma de decisiones

- Falta de criterios únicos de gestión de proyecto
- Falta de documentación única de gestión tanto interna como con el cliente

## 2. Entrevistas

Se realizaron entrevistas con los líderes de proyecto, mandos medios y los equipos técnicos que tienen contacto directo con el desarrollo de proyectos dentro de la organización, buscando determinar percepciones, problemas recurrentes y barreras en la gestión (Kvale, 2007).

Las entrevistas evidencian:

- Falta de claridad en la asignación de responsabilidades y actividades.
- Diferencias significativas en la forma de dirigir y gestionar proyectos.
- Dependencia excesiva de experiencias individuales.
- Sensaciones contrarias a la hora de evaluar a gestión de proyectos

## 3. Análisis de datos

En el Análisis de Datos se utilizó como método clave dentro del proceso de diagnóstico para comprender de manera clara y objetiva las causas y efectos relacionados con las debilidades en liderazgo y la falta de una normativa estandarizada en la gestión de proyectos dentro de Unicloud Tech. (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Este método se aplicó a través de un cuadro de mando de Power BI que posee Unicloud Tech donde se analizan una serie de indicadores que muestran la salud de los proyectos, lo que permitió convertir información dispersa que se obtuvo en evidencia clara que sustenta la problemática identificada.

### 3.3.2 Planificación de la Solución

En la segunda etapa, se desarrolló un plan de acción detallado que incluyó la definición de objetivos específicos y una secuencia de actividades que permitiría mitigar o resolver el problema identificado. Esta fase incluyó el diseño de una estrategia de ejecución organizada y estructurada que facilitara el logro de los objetivos propuestos y maximizara la eficiencia del proceso intervenido. La planificación detallada de actividades y recursos fue clave para asegurar una implementación precisa y efectiva.

#### 3.3.2.1 Definición de Alcance y Recursos

La tercera etapa se enfocó en delimitar el alcance de la intervención y los recursos necesarios. Se establecieron responsables para cada actividad, y se elaboró un

cronograma de ejecución para controlar el avance de la implementación. Asimismo, se desarrolló un presupuesto que detalló los costos asociados a cada fase, permitiendo optimizar la asignación de recursos. Esta fase aseguró que todas las variables críticas estuvieran alineadas para una ejecución sin interrupción.

Instituto Europeo de Posgrado ©

## 4 Identificación y descripción un problema al interior de la organización

### 4.1 Descripción de la empresa a intervenir

Unicloud Tech es una empresa de consultoría tecnológica, fundada el año 1985 en Lleida y especializada en implantación de soluciones de gestión empresarial de la mano de Microsoft Dynamics 365 como partner de referencia, especializados en PowerPlatform, Inteligencia Artificial, Machine Learning y automatización de procesos.

Desde sus inicios Unicloud Tech ha abanderado el liderazgo tecnológico de la pequeña y mediana empresa a nivel estatal, adaptándose en todo momento a los cambios que los nuevos tiempos exigen, convirtiéndose en una empresa de referencia en el sector.

La exigencia del mercado y la competitividad han sido el motor que ha mantenido este crecimiento sostenido en el tiempo durante más de 35 años, consolidándose como uno de los principales partners de Microsoft en España en Business Applications, Digital App Innovation, Data & IA.

La empresa se estructura como un grupo tecnológico con sede en Lleida y oficinas en Madrid, Barcelona, Zaragoza y Alicante, desde donde se da servicio y cobertura a múltiples sectores y compañías, nacionales e internacionales, en sus procesos de digitalización y optimización de la gestión empresarial. Unicloud Tech destaca por abanderar la coalición de tecnología, procesos y datos para impulsar la productividad y competitividad de sus clientes. A demás cuenta con un gran capital humano, con más de 180 trabajadores entre todas las oficinas y altamente cualificados y certificados por Microsoft.

#### *Causa raíz y efectos del problema.*

No obstante, las exigencias del mercado, el crecimiento de la demanda, la presencia de un cliente experimentado, y la irrupción de nuevas tecnologías como puede ser la IA han evidenciado un nuevo paradigma en la implantación de proyectos a los que Unicloud Tech estaba acostumbrado y a los que se ha tenido que amoldar de una forma rápida. A pesar de contar con la capacidad humana y tecnológica para abordar estos nuevos tiempos, se ha observado que Unicloud Tech no dispone de una metodología estandarizada y madura de gestión de proyectos para abordar las actuales necesidades de mercado, lo que constituye la base del problema que se analiza en esta investigación y lo que conlleva un problema importante en cuanto a la ejecución de proyectos, provocando desviaciones no solo en tiempo si no también en presupuesto y, por lo tanto, proyectos poco rentables. (Ohno, 1988).

Tras el proceso de diagnóstico realizado mediante entrevistas, observación y análisis de datos, se identificó que el principal problema en Unicloud Tech se relaciona con la falta de liderazgo efectivo y la ausencia de una metodología estandarizada de gestión y dirección de proyectos. A continuación, se desarrolla su causa raíz y efectos dentro de la organización. (Ishikawa, 1985).

***Causa raíz principal: Falta de un marco formal de gestión de proyectos y liderazgo***

Dentro de esta misma causa raíz, podemos identificar los siguientes elementos

**1. Ausencia de una metodología única, formal y estandarizada**

Pese a contar con capital humano altamente cualificado, la empresa no cuenta con un sistema homogéneo que regule la gestión y dirección de proyectos, lo que provoca variabilidad en la ejecución entre equipos y proyectos. (Project Management Institute, 2021)

Cada proyecto es ejecutado según las técnicas y consideraciones de cada director de proyecto, adaptándose a las exigencias de cada cliente, generando variabilidad y falta de control. (Kerzner, 2017)

**2. Ambigüedad y debilidades en liderazgo de proyectos**

Si bien es cierto que existe el rol de Director de Proyecto, se ha sobrevalorado esta figura, asignando este rol a personas que no carecen de formación sólida en dirección de proyectos, lo que ha llevado a que el liderazgo sea reactivo, centrado en resolver emergencias, en lugar de gestionar estratégicamente, ejecutando proyectos sin una metodología propia y estandarizada, descuidando aspectos tan importantes como la gestión del alcance, la gestión de riesgos o la gestión financiera de los proyectos. (Turner & Müller, 2005).

**3. Sobrecarga operativa de los responsables.**

La implantación de soluciones tecnológicas siempre ha sido un mercado muy exigente, no solo por la competencia sino también por la alta demanda de este tipo de proyectos. Ciertos acontecimientos han evidenciado a lo largo de la historia reciente, y ejemplo de ello es el Covid 19, la necesidad de que el cliente se mantenga en la cresta de la ola de la tecnología, pues esta ya no es un mero recurso, si no una herramienta necesaria e imprescindible para poder trabajar y afrontar el día a día de cualquier empresa (World Economic Forum, 2020). Fruto de ello, genera una sobre carga operativa del personal que ejecuta los proyectos, donde consultores y desarrolladores combinan tareas técnicas con responsabilidades de seguimiento o gestión que no les debería corresponder, lo que dificulta la gestión y dedicación necesaria para llevar a cabo tareas tan básicas y necesarias de planificación y control (Goldratt, 1997).

#### 4. Falta de herramientas unificadas de gestión, planificación y seguimiento.

Aunque la empresa trabaja con herramientas de gestión (Dynamics 365 y Power BI), cada director de proyecto tiene su propia forma de trabajar y llevar a cabo el control del proyecto, no hay indicadores unificados para medir desempeño de proyectos., generando disparidad a la hora de poder analizar de una forma global en control de plazos, riesgos y carga de trabajo de la compañía (Heldman, 2018).

La combinación de estas causas provoca consecuencias directas en el desempeño de los proyectos:

- **Desviaciones frecuentes en tiempo y costo**, los proyectos se ejecutan con retrasos significativos en las entregas, de un 45% - 50%, y sobrecostos debido a la falta de planificación estandarizada todo en proyectos de gran complejidad y personalización (PMI, 2021).
- **Dificultad en la gestión interna del equipo del proyecto**, al no existir una metodología uniforme que los miembros del equipo conozcan antes de iniciar el proyecto, genera errores, correcciones y trabajo duplicado, ocasionando estrés operativo en el personal (Kerzner, 2017).
- **Disminución de la calidad de los entregables**, No existe un proceso unificado para asegurar la calidad, lo que impacta la satisfacción de clientes (Heldman, 2018).

Lo expuesto hasta el momento genera un impacto significativo en Unicloud Tech, tanto a nivel operativo como estratégico.

A nivel operativo podemos destacar los siguientes:

- Reducción del control y visibilidad de los plazos y recursos.
- No cumplimiento del alcance.
- Dificultad en la gestión anticipada de desviaciones
- Dificultad en la gestión del riesgo
- Falta de control sobre la gestión del costo y rentabilidad económica del proyecto.

A nivel organizacional afecta directamente sobre los objetivos de la compañía:

- El compromiso y calidad son dos de los valores fundamentales de la compañía que se ven directamente afectados por el incumplimiento de los plazos y la inestabilidad del proyecto.
- Disminuye la productividad debido al retrabajo, la descoordinación o la carga operativa de los recursos no planificada

- Rentabilidad y retorno de la inversión. La falta de control del alcance y los retrasos impactan de lleno en la salud económica del proyecto, generan costes adicionales y reducen el margen positivo del proyecto, impactando de lleno en los objetivos económicos y comerciales de la compañía.
- El posicionamiento, a marca y la reputación, pueden verse comprometidos por la calidad de ejecución de los proyectos.

La causa raíz del problema en Unicloud Tech la ausencia de una metodología estandarizada y un liderazgo sólido en la gestión de proyectos genera efectos significativos a nivel operativo, estratégico y organizacional. Este análisis evidencia la necesidad urgente de implementar un marco formal de gestión de proyectos, fortalecer las competencias de liderazgo y establecer mecanismos institucionales de control y mejora continua (PMI, 2021).

#### 4.1.1 Misión

La volatilidad de la innovación tecnológica actualmente es de tal magnitud que exige a las empresas que estén constantemente combatiendo nuevos retos tecnológicos necesarios para desempeñar sus tareas diarias de manera más tecnificada y eficiente (Westerman et al., 2014). Es este objetivo lo que pretende facilitar Unicloud Tech, acompañar a las empresas en su transformación digital, aportando soluciones tecnológicas globales de la mano de Microsoft, con el fin de mejorar su productividad, eficiencia operativa y capacidad competitiva. Adaptándose a las necesidades del cliente, Unicloud Tech se centra en generar un valor real y de confianza mediante herramientas que optimicen la gestión empresarial adaptadas a las necesidades de cada cliente (Porter & Heppelmann, 2015) (Kotler et al., 2021).

De forma más específica, Unicloud Tech es compromete a:

- Implantar soluciones flexibles, escalables y alineadas con las necesidades de cada cliente.
- Implantar soluciones en tiempo real, que cuenten con las últimas innovaciones del mercado.
- Garantizar calidad, fiabilidad y seguridad técnica en cada proyecto implantado.
- Aportar acompañamiento y soporte integral durante todo el ciclo de vida durante y después del proyecto, tanto a nivel de consultoría como técnico.

#### 4.1.2 Visión

Durante los 40 años que Unicloud Tech está activo siempre ha perseguido la visión, ser líder y referente nacional como implantador de soluciones globales de gestión empresarial, para pequeña y mediana empresa, líder en innovación, destacando por su excelencia en la ejecución de proyectos, compromiso y satisfacción del cliente.

#### 4.1.3 Mapa de procesos

Analizando la parte operativa y la forma de trabajar de Unicloud Tech, se puede estructurar su mapa de procesos en tres grandes bloques que reflejan el funcionamiento real de la compañía y permiten analizar y comprender como se articula su operativa en torno a los proyectos que lleva a cabo: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte (Rummler & Brache, 2013; ISO 9001:2015).

##### 1. Procesos estratégicos

Con el fin de abordar y cumplir con la misión y visión de la compañía, los procesos estratégicos de la empresa están orientados al crecimiento, innovación y posicionamiento de la marca, ejecutados desde la alta dirección (Hitt et al., 2020).

Dentro de esta categoría podemos destacar los siguientes:

- Planificación estratégica de la compañía. Hace referencia a procesos de gestión comercial, marketing e inversión tecnológica y de negocio. Se lleva a cabo por el departamento comercial y marketing.
- Gestión de alianzas y partner de Microsoft. Se lleva a cabo por el departamento comercial y marketing.
- Desarrollo de soluciones verticales y especializadas en el sector agroalimentario, industria, logística, legal o cárnico, donde es referente nacional. Se lleva a cabo por el departamento técnico y de sistemas (Laudon & Laudon, 2020).
- Innovación continua en nuevas tecnologías emergentes (Machine Learning, Power Platform o IA). Se lleva a cabo por el departamento técnico y de sistemas.

##### 2. Procesos operativos.

Como empresa de servicios, los procesos operativos son el core del negocio, prestando servicios de consultoría tecnológica, donde en la mayoría de los casos convergen los procesos que se enumeran a continuación:

- Consultoría tecnológica y funcional. Se centra en analizar las necesidades del cliente y definir soluciones tomando como punto de partida las herramientas

ofrecidas por Microsofts (Dynamics 365, Power Platform y Azure). Se lleva a cabo por el departamento de Servicio y consultoría.

- Integración de sistemas. Se centran en conectar e integrar de una forma estable y segura los distintos sistemas de los que dispone el cliente, contando con la última tecnología, de forma eficiente, eficaz y 100% segura en toda su gestión del dato. Se lleva a cabo por el departamento de programación y sistemas (Ross et al., 2019).
- Desarrollo e implementación de soluciones empresariales de gestión (ERP CRM, BI, Power Automate...). Se lleva a cabo por el departamento de programación y sistemas conjuntamente con el departamento de servicios y consultoría (Davenport, 2013).
- Formación y acompañamiento del cliente. La compañía cuenta con un sistema de formación continua para el cliente, garantizando así su autonomía una vez implantada la solución. Se lleva a cabo por el departamento de consultoría y servicios.
- Soporte técnico y mantenimiento, como valor añadido del servicio brindado. La compañía tiene un proceso de atención al cliente que garantiza el servicio de atención frente a cualquier incidencia. Se lleva a cabo por el departamento de soporte (ITIL Foundation, 2019).

### 3. Procesos de soporte y gestión interna

Los procesos de soporte sostienen el funcionamiento interno de la compañía y garantizan que los procesos operativos dispongan de todo lo necesario para poder ejecutarse de forma correcta. Pueden identificarse los siguientes (Daft, 2021):

- Administración y finanzas, para la gestión de costos presupuestos y contabilidad. Se lleva a cabo por el Departamento de Contabilidad y finanzas
- Sistemas, responsables de infraestructuras, ciberseguridad y comunicaciones, básico e indiscutible en una empresa tecnológica. Se lleva a cabo por el departamento de Sistemas (Anderson & Moore, 2016).
- Gestión documental y metodológica que trabaja para la estandarización de procesos, sobre todo en cuanto a la ejecución de proyectos y cuya intervención es crítica y necesaria para abordar el problema que en esta investigación se está analizando. Se lleva a cabo por el departamento de Servicios (ISO 9001:2015).
- Gestión de talento y Recursos Humanos. Unicloud Tech cuenta con más de 180 trabajadores, lo que hace necesario disponer de procesos de gestión de personal. Se lleva a cabo por el departamento de People & Talent (Ulrich et al., 2017).

#### 4.1.4 Descripción del proceso a intervenir

Identificados los distintos procesos que conforman el mapa de procesos de Unicloud Tech, es posible apreciar con mayor claridad la relevancia y la naturaleza trascendental del problema analizado. **La gestión de proyectos constituye un elemento común, crítico y transversal, presente en los tres grandes bloques de procesos de la organización.** Desde una perspectiva estratégica, resulta indispensable que la compañía apoye, lidere e impulse la transformación de su modelo de gestión de proyectos, avanzando desde un enfoque tradicional hacia un enfoque estandarizado, metodológico y alineado con las mejores prácticas del sector.

En el ámbito de los procesos operativos, todos ellos dependen de manera directa de una coordinación estructurada y estandarizada, sustentada en una metodología formal, eficaz y conocida por todos los equipos involucrados. La ausencia de procesos claros y homogéneos incrementa los riesgos operativos, generando retrasos, cambios de alcance no controlados, sobrecarga técnica y desviaciones de costos.

Finalmente, los procesos de soporte se relacionan directamente con el origen del problema identificado. Es el departamento de servicios el responsable de definir las bases, lineamientos y directrices metodológicas, mediante un análisis continuo del contexto organizacional. Solo a través de esta evaluación constante será posible adaptar la gestión de proyectos a las necesidades cambiantes de la compañía y asegurar su alineación con los objetivos estratégicos.

#### 4.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso

El problema identificado en la gestión de proyectos se centra en **la ausencia de liderazgo, estandarización y metodología en la dirección de proyectos de la compañía.** Esta situación genera un impacto crítico en la ejecución de cualquier iniciativa, provocando pérdida de control operativo, retrasos significativos, sobrecarga de recursos especialmente técnicos, falta de gestión efectiva de riesgos, disminución de la calidad de las entregas, pérdida de control económico, sobrecostos y desviaciones respecto al alcance inicialmente acordado.

La **inexistencia de una dirección de proyectos consolidada** afecta directamente al rendimiento de los procesos operativos y compromete, de igual forma, el logro de los objetivos estratégicos de la organización. A pesar de que Unicloud Tech se encuentra sólidamente posicionado en el sector y actúa como partner de referencia de Microsoft, su situación futura resulta incierta si no adapta su forma de trabajar hacia una metodología de gestión de proyectos uniforme, estructurada y consolidada, capaz de aportar seguridad, control y calidad en la ejecución. La implementación de acciones correctivas permitirá elevar el nivel de madurez organizacional, garantizando la ejecución exitosa de cualquier proyecto sin comprometer los objetivos estratégicos.

A partir de las observaciones realizadas, los informes de los proyectos en curso y las conversaciones mantenidas con los responsables de los distintos departamentos, se identifican los siguientes problemas:

1. **Retrasos significativos:** Se observan demoras entre el 35 % y el 50 %, especialmente en proyectos de alta complejidad. Los cronogramas iniciales no se cumplen y no siempre se consideran adecuadamente los requerimientos y el alcance del proyecto en la fase de diseño de la solución. Esto genera desviaciones temporales y económicas que afectan directamente la rentabilidad.
2. **Falta de seguimiento sistemático:** Se evidencia una carencia de liderazgo en la definición y planificación de reuniones periódicas de seguimiento, tanto internas como con el cliente, lo que limita la visibilidad sobre el avance y dificulta la toma de decisiones oportunas.
3. **Deficiencias en la documentación:** La documentación no está estandarizada ni unificada. Se emplean diversas plantillas generadas a lo largo del tiempo, lo que puede generar confusión en el cliente y afecta la percepción de profesionalidad. En algunos casos, la documentación es incompleta o inexistente, dificultando el control de avances, entregables y coordinación entre áreas.
4. **Cambios de alcance no controlados:** La falta de liderazgo por parte del director de proyecto deriva en la ejecución de tareas fuera del alcance no formalizadas, lo que impacta en el tiempo y en los costos. Esta situación responde a la ausencia de un control y de procesos estructurados de gestión del cambio.
5. **Sobrecarga del equipo:** La falta de control sobre el alcance provoca que los equipos deban ejecutar tareas no previstas, generando estrés operativo, afectando la calidad del producto final, incrementando los costos y disminuyendo la motivación del equipo.
6. **Ausencia de una gestión de riesgos:** No existe una metodología formal para la identificación, análisis y mitigación de riesgos. Esto genera una gestión reactiva, donde las acciones se implementan cuando el riesgo ya se ha materializado o cuando su criticidad ha aumentado.

## 5 Establecimiento de planes de acción para la solución del problema

Unicloud Tech enfrenta serias dificultades derivadas de la ausencia de un marco metodológico para la gestión de proyectos, la debilidad en el liderazgo y la falta de estandarización en sus procesos. Como respuesta, se propone impulsar e implementar un ecosistema metodológico de gestión de proyectos que permita establecer un marco único para la dirección de proyectos dentro de la organización.

Para ello, se toman como referencia los principios y directrices definidos en la Guía del PMBOK, con el propósito de diseñar e institucionalizar un modelo integral de dirección y gestión de proyectos. Sobre esta base, se busca abordar las causas raíz identificadas la inexistencia de una metodología unificada y el liderazgo insuficiente de los directores de proyecto con el objetivo principal de mitigar sus efectos e impactos en los procesos críticos de la organización, tales como las desviaciones de tiempo y costos, la afectación en la calidad, la ineficaz gestión de riesgos y la sobrecarga del equipo (Project Management Institute, 2021).

### 5.1 Establecimiento de objetivos

Para analizar los objetivos que se buscan alcanzar con las medidas propuestas, es necesario diferenciar entre un objetivo general y un conjunto de objetivos específicos definidos bajo el enfoque SMART.

- **Objetivo General**

El objetivo principal consiste en diseñar e implementar una metodología única y estandarizada para la gestión de proyectos en la compañía, alineada con las directrices del **PMBOK 7** y adaptada a las particularidades de los proyectos de implantación tecnológica. Esta metodología deberá cumplir con los principios y recomendaciones establecidas por **Microsoft**, considerando que Unicloud Tech es partner de dicha organización. Su propósito es reducir y controlar las desviaciones en tiempo y costo, mejorar la calidad de los entregables y fortalecer el rol del director de proyecto, impulsando así la madurez organizativa que Unicloud Tech requiere para ejecutar sus proyectos de manera eficiente.

- **Objetivos específicos (SMART)**

A continuación, se presentan los objetivos específicos definidos bajo la metodología SMART, lo que permite establecer metas claras, medibles, alcanzables y orientadas a resultados:

1. **Implementar una metodología única y estandarizada de gestión de proyectos, diseñada, documentada e implantada de manera formal, alineada con el PMBOK.**

- a) **¿Qué se desea lograr?** Elaborar un documento metodológico integral y unificado para toda la organización, de aplicación obligatoria para todos los directores de proyecto de Unicloud Tech.
  - b) **¿Cómo sabremos que se ha logrado?** La obtención de un documento oficial, aprobado por la dirección, que incluya tanto directrices como plantillas completas para su uso.
  - c) **¿Es realista con los recursos disponibles?** Sí. Para ello se conformará un equipo específico encargado del desarrollo de la metodología y se implementará una PMO que asumirá la responsabilidad desde el inicio y garantizará su mantenimiento posterior.
  - d) **¿Por qué es importante?** Porque su cumplimiento permite abordar directamente el problema raíz identificado en la gestión de proyectos.
  - e) **¿Cuándo debe cumplirse?** El objetivo debe alcanzarse en un plazo máximo de cuatro meses desde el inicio del proyecto.
2. **Unificación de herramientas y KPIs.** Para lograr una estandarización efectiva en la gestión de proyectos, es imprescindible construir un ecosistema unificado de herramientas que permita a todos los directores de Proyecto trabajar bajo los mismos lineamientos. Esto implica el uso de plantillas y soluciones específicas de gestión, como DevOps, Planner, Project Operations y Power BI.
- a) **¿Qué se desea lograr?** Establecer un marco homogéneo de plantillas (actas, propuestas, alcances, entregables, gestión de riesgos y cambios de alcance) y tableros de control con indicadores SPI, CPI y carga de trabajo.
  - b) **¿Cómo sabremos que se ha logrado?** Una vez identificados los proyectos piloto para la fase inicial de implementación, se evaluará cada uno para verificar el cumplimiento de las directrices definidas (uso adecuado de plantillas y mantenimiento de KPIs). El Objetivo es alcanzar un nivel de cumplimiento del 100%.
  - c) **¿Es realista con los recursos disponibles?** Sí. IGR Group ya utiliza herramientas específicas de gestión de proyectos e indicadores clave de desempeño, por lo que este objetivo es alcanzable con los recursos actuales.
  - d) **¿Por qué es importante?** Porque permite a la compañía trabajar de manera unificada, facilitando el seguimiento de los proyectos tanto a nivel directivo como operativo, ya que todos los equipos adoptan una metodología común.
  - e) **¿Cuándo debe cumplirse?** Este objetivo debe alcanzarse en un plazo máximo de dos meses a partir de su aprobación por parte de la dirección.

3. **Formación de la figura del director de Proyecto.** Uno de los problemas identificados es la falta de liderazgo por parte de los directores de proyecto, así como el desempeño de estas funciones por parte de recursos que no cuentan con la formación ni el rol adecuado. Por ello, uno de los objetivos fundamentales es proporcionar a estos profesionales las herramientas formativas necesarias para desarrollar sus funciones de manera eficaz y profesional. Según Turner (2006), el liderazgo del Project Manager constituye un factor crítico para el éxito del proyecto, especialmente en entornos donde la coordinación interdisciplinaria es indispensable. Asimismo, el PMBOK Guide subraya que este rol debe contar con autoridad, competencias definidas y un marco claro de responsabilidades (PMI, 2021). En este sentido, se implementará un programa de capacitación en dirección de proyectos para desarrollar competencias clave en liderazgo, planificación, gestión del cambio y gestión de riesgos en los directores de proyecto de Unicloud Tech.
  - a) **¿Qué se desea lograr?** Dotar a los directores de Proyecto de Unicloud Tech de las competencias necesarias para desempeñar sus funciones de forma efectiva y profesional, mediante formación especializada en metodologías de dirección de proyectos y liderazgo.
  - b) **¿Cómo sabremos que se ha logrado?** El plan de formación será de carácter obligatorio y requerirá una asistencia mínima del 90%, además de la aprobación de una evaluación continua. Solo quienes superen estos requisitos podrán ejercer funciones de dirección de proyectos.
  - c) **¿Es realista con los recursos disponibles?** Sí, los profesionales que actualmente desempeñan el rol de director de proyecto han sido evaluados y cuentan con las aptitudes y actitudes necesarias para alcanzar un desempeño óptimo tras participar en el programa formativo. Además, la capacitación se planificará de forma que no interfiera con sus actividades operativas diarias.
  - d) **¿Por qué es importante?** Fortalecer y empoderar a los directores de Proyecto es esencial para abordar la actual falta de liderazgo. Una adecuada formación permitirá contar con profesionales capaces de controlar los proyectos en tiempo y costo, gestionar el alcance, y atender los cambios y riesgos de manera profesional y eficaz.
  - e) **¿Cuándo debe cumplirse?** Este objetivo deberá alcanzarse en el plazo de un mes, una vez se implemente el sistema operativo descrito en el punto 2.
4. **Mejorar la eficacia y eficiencia de gestión de proyectos piloto.** Actualmente, los proyectos con alta complejidad presentan desviaciones promedio del 35% - 45%, cifras que generan un alto impacto económico. Por esto, se establece como

objetivo reducir las desviaciones de tiempo al 15% y las desviaciones de costos al 10%. Estas metas deberán cumplirse en los proyectos piloto seleccionados y gestionados bajo el nuevo marco metodológico en Unicloud Tech.

- a) **¿Qué se desea lograr?** A través de la selección de proyectos piloto, se busca verificar la efectividad de las medidas implementadas dentro del marco metodológico estandarizado, garantizando que dichas mejoras impacten de manera positiva en la ejecución real de los proyectos.
- b) **¿Cómo sabremos que se ha logrado?** Como se menciona en el punto 3, se cuenta con herramientas específicas de medición de desempeño a través de KPIs, particularmente el SPI y el CPI. Un  $SPI \geq 0,85$  indicará que el proyecto se desarrolla cumpliendo los plazos de tiempo, con un nivel de retraso aceptable en entornos complejos. Un  $CPI \geq 0,90$  refleja un sobrecosto adecuado y manejable, dentro de los límites considerables para la complejidad del proyecto.
- c) **¿Es realista con los recursos disponibles?** Sí, es posible alcanzar este objetivo. Es necesario y requiere esfuerzo, disciplina y la implementación de nuevos procesos y herramientas, acompañados de un liderazgo firme y consistente por parte de los directores de Proyecto.
- d) **¿Por qué es importante?** Este objetivo permite solucionar una de las consecuencias más graves del problema: los sobrecostos, la falta de rentabilidad y el incumplimiento en el tiempo de los proyectos. Donde la reducción de desviaciones contribuirá directamente a mejorar la rentabilidad, la competitividad de la compañía y el cumplimiento con los clientes.
- e) **¿Cuándo debe cumplirse?** Una vez finalizado el plan de formación dirigido a los directores de Proyecto, estos aplicarán la nueva metodología en los proyectos piloto. Los primeros resultados se prevé que sean observables aproximadamente seis meses después del inicio de las nuevas acciones.

5. **Gestión de riesgos y control de cambios.** El análisis realizado en la compañía evidencia que no se está llevando a cabo una gestión adecuada de los riesgos ni de los cambios, lo que genera una actitud predominantemente reactiva cuando debería ser proactiva. Esta situación expone a la organización a riesgos que, de haberse gestionado oportunamente, podrían haberse mitigado, así como a aceptar cambios de alcance sin la debida evaluación ni discusión previa con el cliente.

- a) **¿Qué se desea lograr?** Formalizar la gestión de riesgos desde el inicio del proyecto, con el fin de minimizar su impacto en caso de materializarse, y establecer un control riguroso del alcance mediante una adecuada gestión del cambio.
- b) **¿Cómo sabremos que se ha logrado?** Se documentarán todos los riesgos identificados y los cambios aprobados, realizando un seguimiento continuo de cada uno de ellos en los proyectos piloto seleccionados.
- c) **¿Es realista con los recursos disponibles?** Sí, siempre que dentro de las herramientas y plantillas definidas se incluyan los documentos destinados al seguimiento de riesgos y cambios, y que los directores de Proyecto hayan sido formados en estas competencias.
- d) **¿Por qué es importante?** Una adecuada gestión de riesgos y cambios otorga al director de Proyecto mayor control y capacidad de maniobra durante la ejecución, reduciendo el impacto de potenciales riesgos y regulando los cambios que surjan en la implementación. Esto se traduce en menos desviaciones de tiempo, menor sobre coste y un control más preciso del alcance.
- e) **¿Cuándo debe cumplirse?** Una vez definidas las herramientas de trabajo, capacitados los Directores de Proyecto e identificados los proyectos piloto, la adecuada gestión de riesgos y cambios deberá implementarse dentro de los seis meses siguientes, en paralelo al punto anterior.

## 5.2 Descripción de la solución

Una vez identificado el problema y definidos los objetivos a alcanzar, se propone como solución la implementación de un **Marco Estandarizado de Dirección de Proyectos (MEDP)**, fundamentado en las directrices y principios establecidos en el **PMBOK 7ma Edición**, adaptado a las necesidades específicas de la gestión de proyectos tecnológicos. Este marco no solo abarcará los procesos operativos de la compañía, sino también los procesos estratégicos y de soporte. Para su implantación será necesario ejecutar una serie de acciones que dan forma integral a la solución planteada:

1. **Definición de la gestión de proyectos y de los roles involucrados.** Se requiere una definición precisa y exhaustiva de cómo debe gestionarse un proyecto, así como de los roles, actitudes, aptitudes y habilidades necesarias para un desempeño exitoso. En esta línea, se debe establecer de manera clara el rol del director de proyecto, la figura del sponsor, el equipo funcional y técnico, así como la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), responsable de

orquestrar, mantener e implementar el marco metodológico estandarizado a nivel organizacional.

2. **Estandarización de las fases del ciclo de vida del Proyecto.** Todo proyecto de la compañía debe ejecutarse siguiendo un único ciclo de vida compuesto por cinco fases y cinco hitos, independientemente de su tipología. Estas fases se describen a continuación:

A. **Inicio del proyecto – Acta de constitución de proyecto.**

- i. De conformidad con lo dispuesto en el PMBOK 7ed en esta fase debe definirse el equipo alineado con el propósito y el valor del proyecto. Debe nombrarse al DP y definir la figura del Sponsor.
- ii. En esta fase se identifican a los interesados clave y se define el alcance, así como el valor esperado del proyecto.
- iii. Debe contar con el acta de constitución del proyecto (Project Charter), lista de stakeholders, y acta de designación de DP y sponsor.

B. **Planificación – Aprobación del plan integrado de proyecto.**

- i. De conformidad con lo dispuesto en el PMBOK 7ed en esta fase es fundamental definir cómo se gestionará el proyecto y analizar los términos del alcance, así como el cronograma, el costo, y riesgos iniciales, las herramientas y metodologías de comunicación.
- ii. En esta fase se desarrollará la EDT (WBS), el detalle del esfuerzo y recursos, la definición del cronograma y la gestión del riesgo. Deberá detallarse el enfoque de calidad y los criterios de aceptación de los entregables y del resultado final.
- iii. Como entregables, esta fase deberá contar con:
  1. EDT/WBS
  2. Cronograma a medio/alto nivel
  3. Plan de gestión del proyecto
    - a. Alcance
    - b. Cronograma
    - c. Gestión de Costes
    - d. Gestión de Calidad

- e. Gestión de Riesgos
- f. Gestión de Interesados
- g. Gestión de comunicaciones
- h. Control de cambios de alcance.

4. Matriz RACI

5. Pan de prueba y validaciones funcionales.

#### C. Ejecución - Desarrollo del proyecto.

- i. De conformidad con el PMBOK, se define la ejecución *"como el momento en el que se realiza el trabajo planificado, se coordinan los recursos y se gestionan los interesados y el equipo, aplicando principios de liderazgo colaborativo, sistemas adaptativos y calidad basada en el desempeño"*.
- ii. Durante la gestión de esta fase, deberá de llevarse a cabo un control de avance, en concreto del desarrollo del alcance, el cronograma y los ingresos del proyecto.
- iii. Como entregables, esta fase deberá contar con:
  - 1. Evidencias/Actas de los desarrollos y configuraciones realizadas.
  - 2. Actas y documentos funcionales/técnicos de las entregas realizadas.
  - 3. Actas de seguimiento de proyecto y acuerdos funcionales/técnicos que se aprueben.
  - 4. actualización del Cronograma
  - 5. Actualización del registro de riesgos
  - 6. Actualización del registro de cambios actualizado
  - 7. Informe de avance con indicadores (SPI/CPI)
  - 8. Actualización del plan de pruebas y resultados de las realizadas, así como de las validaciones obtenidas.

#### D. Monitoreo, seguimiento y control - Informes de desempeño

- i. En esta fase se comprobará el avance real del proyecto con el planificado usando métricas como es el SPI y el CPI. No

obstante, y no menos importante, es el seguimiento de la calidad, riesgos y cambios.

- ii. Como hito, debe documentarse el *Quality Gate* o punto general del ciclo de vida del proyecto, donde debe quedar especificado que se ha comprobado el alcance del proyecto con lo que se está ejecutando, la calidad de los entregables y la correcta gestión de los riesgos, junto con los indicadores de SPI y CPI, que aportarán una visión global de la salud del proyecto.
- iii. Como entregables, esta fase deberá contar con:
  - 1. Informe de desempeño SPI y CPI
  - 2. Actas del comité de cambios
  - 3. Registro de riesgos actualizado
  - 4. Registro de incidencias
  - 5. Documentación de medidas correctivas (si procede)

#### E. Cierre y soporte – Acta de cierre y lecciones aprendidas.

- i. La última fase de todo proyecto debe contar con el entregable definitivo aprobado formalmente por el cliente, así como la verificación del cumplimiento del alcance y el cierre contractual. De igual forma, se llevará a cabo un seguimiento de lecciones aprendidas, y se transferirá el proyecto al departamento de soporte.
- ii. Como hito de esta fase, debe conseguirse la aprobación del cierre de proyecto.
- iii. Como entregables, esta fase deberá contar con:
  - 1. Acta de cierre de proyecto
  - 2. Aprobación formal del cliente
  - 3. Informe final del proyecto
  - 4. Informe de calidad
  - 5. Plan de transición al departamento de soporte
  - 6. Listado de lecciones aprendidas y retroalimentación
  - 7. Cierre económico del proyecto.

3. **Definición de un mínimo viable en la ejecución de todo proyecto.** Uno de los problemas identificados es la ausencia de uniformidad en la ejecución y el seguimiento de los proyectos por parte de los directores de Proyecto (DP). Para garantizar que el proceso sea homogéneo y alineado con las buenas prácticas de la organización, se establece la necesidad de definir un *mínimo viable* aplicable a todos los proyectos de la organización. En relación con las fases descritas anteriormente, todo proyecto desarrollado en Unicloud Tech deberá contar, como mínimo, con los entregables fundamentales que se detallan a continuación. Estos entregables deberán ser desarrollados en las plantillas estandarizadas y accesibles para todos los DP.

Para asegurar la disponibilidad, trazabilidad y actualización de la documentación, se propone el uso de Microsoft SharePoint como repositorio centralizado, permitiendo que toda la información esté accesible para todos los equipos involucrados y fomentando así la colaboración y el control documental (Project Management Institute, 2021; Microsoft, 2023).

- A. Acta de Constitución de proyecto
  - B. EDT/WBS
  - C. Pan de Gestión de proyecto (alcance, cronograma, costos, riesgos, calidad, comunicaciones e interesados)
  - D. Matriz de Riesgos
  - E. Matriz RACI
  - F. Registro de Riesgos
  - G. Registro de Cambios
  - H. Plan de pruebas
  - I. Chek list de calidad
  - J. Informe de avance
4. **Analítica y Reporting – Informes de Power Bi.** Aprovechando las diferentes funciones de inteligencia empresarial que nos brinda Power BI, se configurarán informes específicos que integren indicadores clave de desempeño (KPI) orientados a monitorear la salud del proyecto en tiempo real. Estos informes estarán disponibles tanto para la Dirección General como para los directores de Proyecto, permitiendo una visualización continua del estado del proyecto. De este modo, los responsables podrán identificar desviaciones de manera temprana y adoptar decisiones ágiles y a tiempo favoreciendo al control efectivo del proyecto y una gestión proactiva de riesgos y cambios (Project Management Institute, 2021; Microsoft, 2023).

5. **Implantación y uso herramientas.** Para alcanzar los objetivos establecidos, el Departamento de Sistemas implementará una serie de medidas técnicas orientadas a ofrecer a los directores de Proyecto herramientas que faciliten el control y seguimiento en conjunto de cada fase. Estas acciones se basan en cuatro ejes fundamentales:
- a) Para la planificación y el seguimiento, se empleará Azure DevOps y Microsoft Project, los que nos permiten gestionar tanto los aspectos funcionales como los económicos del proyecto.
  - b) En la parte de gestión documental, se organizará y optimizará el uso de SharePoint, con el fin de garantizar un almacenamiento centralizado de fácil acceso, la trazabilidad y el trabajo colaborativo.
  - c) Para un control económico, se integrará Dynamics 365 con Microsoft Project, lo que permitirá gestionar de manera detallada los costos, presupuestos, facturación y las horas asociadas a cada proyecto.
  - d) Finalmente, para el análisis de actividades, costos y cronogramas, se utilizará Power BI, configurando indicadores e informes específicos que apoyen la toma de decisiones basada en datos que se generen.

Estas herramientas, alineadas con los principios establecidos en el PMBOK, apoyarán a una gestión más eficiente, transparente y orientada a resultados (Project Management Institute, 2021; Microsoft, 2023).

6. **Capacitación de los DP y Plan de formación.** La relación entre el liderazgo que ejercen los directores de Proyecto (DP) y el éxito de los proyectos resulta fundamental garantizando una gestión eficaz de los mismos. Como señalan Arfanaldy (2025), "el liderazgo efectivo, especialmente el transformacional, impulsa la innovación, la colaboración y la consecución de resultados exitosos en los proyectos". En esta misma línea, Suvvari y Sawalkar (2024) sostienen que "existe un vínculo estadísticamente significativo entre las conductas de liderazgo y la obtención de mejores resultados".

Como resultado, para fortalecer las capacidades de los directores de Proyecto y asegurar que sus competencias se ajusten a las necesidades de los proyectos ejecutados en la compañía, resulta fundamental la creación de un plan formativo. Este plan tiene como finalidad transferir los conocimientos y habilidades esenciales para potenciar su desempeño, enfocándose en un correcto liderazgo, control del alcance, gestión de riesgos y control de cambios, gestión de los interesados, seguimiento del cronograma y administración económico del proyecto.

### 5.3 Secuencia de actividades para ejecución de la solución

Las soluciones propuestas deben implementarse de manera ordenada y estructurada, siguiendo una planificación que asegure no solo su puesta en marcha, sino también su posterior consolidación. Solo mediante este enfoque será posible garantizar el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos. En este sentido, se han definido cuatro fases principales, las cuales se describen a continuación:

#### 1. Diseño del marco estandarizado de DP.

- a. Duración – 2 meses
- b. ¿En qué consiste? En esta fase se detallan todos los elementos y acciones a llevar a cabo en la organización, cuyas acciones deberán ser aprobadas por parte de la dirección general para su implementación. Deberá contar con:
  - i. Acta de constitución de proyecto.
  - ii. Constitución de la PMO
  - iii. Designación de equipo, DP y Sponsor
  - iv. Definición de objetivos
  - v. Definición de fases, mínimo viable y criterios de cumplimiento
  - vi. Diseño de gobierno y puntos de control a realizar.
  - vii. Diseño, definición y habilitación de herramientas (Azure DevOps, Dynamics 365, Project Operations)
- c. Entregables. En esa fase deberán de constar el documento de acta de inicio del proyecto, el manual del MEDP v.1, donde se definen los objetivos y los principios de la gestión de proyectos, set de plantilla de actas, WBS, matriz de interesados, gestión de riesgos, control de cambios, informe de avances y plan de pruebas).
- d. Criterios de éxito. Manual MEDP y plantillas aprobadas. Constitución de la PMO y DP.

#### 2. Capacitación y preparación

- a. Duración – 2 mes
- b. ¿En que consiste?

- i. Uno de los problemas detectados es la falta de preparación y conocimientos por parte del director de Proyectos, llevando en ocasiones a ser ejercitado este rol por personas que no tienen las habilidades para ello. Para ello, se elabora un plan de formación, de obligado cumplimiento y superación para aquellos que desempeñen el rol de DP.
  - ii. Configuración de herramientas. Se adquieren licencias y se habilitan los sistemas y herramientas detalladas para llevar a cabo las funciones y control de DP.
  - iii. Selección de proyectos piloto. La implementación de las medidas de acción se llevará a cabo en primera instancia sobre proyectos piloto, 3 proyectos de ERP, 2 proyectos de CRM, 2 proyectos de BI y 2 proyectos de ciberseguridad.
- c. Entregables. En esta fase deberá de entregarse el plan de formación y desarrollo del mismo, material formativo, Manual MEDP V2 (que contendrá las actualizaciones de la segunda fase respecto del entregable de la primera fase), manuales de uso de las distintas plataformas habilitadas y listado de pilotos y acciones de inicio.
- d. Criterios de éxito. 90% de los DP formados y aptos y herramientas configuradas.

### 3. Ejecución de Pilotos y monitorización

- a. Duración – 6 meses
- b. ¿En qué consiste? Esta fase supone la ejecución del plan de implantación del MEDP y el inicio formal de los pilotos, por lo que deberá constar el acta de inicio y el cronograma y la EDT. En esta fase se llevará a cabo un control de la evolución de los cambios que supone la aplicación del MEDP en cada proyecto piloto, por lo que deberá se exhaustivo e control en cada uno de ellos, de que el DP esta llevando a cabo las directrices estandarizadas de dirección de proyectos establecidas en el MEDP, por lo que será vital revisar diariamente los indicadores previamente configurados en la fase 2, de Power BI, donde podremos observar la salud de los proyectos piloto. No obstante, debe tenerse en cuenta que para que el MEDP cumpla con los objetivos esperados, el impacto de la implantación de esta nueva metodología debe suponer la reducción de los retrasos a un SPI igual o superior al 0,85 y un CPI igual o superior al 0,90,
- c. Entregables. Plan integral de cada uno de los proyectos piloto, informes consolidados de evolución de proyecto y lecciones aprendida.

- d. Criterios de éxito. KPI de los proyectos piloto dentro de los márgenes establecidos (SPI igual o superior al 0,85 y CPI igual o superior al 0,90).

#### 4. Ajuste y despliegue organizacional.

- a. Duración – una vez concluida la fase piloto.
- b. ¿En qué consiste? Finalizada la implantación de las mejoras en la fase piloto, se desplegará al resto de proyectos de la organización, previa revisión de los resultados, aunque es aconsejable que se haga de forma gradual y progresivo, para asegurar los resultados y control que los cambios pueden suponer para los proyectos. Para ello deberá constar en esta fase con la aprobación no solo del a PMO si no también de la dirección general, por la trascendencia e impacto que esto puede suponer,
- c. Entregables. En esta fase debemos contar con el Manual MEDP V3 definitiva y el plan de mejora continua, así como también el acta de aprobación para la implantación de la nueva metodología en el resto de proyectos
- d. Criterios de éxito. Aprobación de la versión 3 del MEDP y aprobación por parte de la Dirección General del despliegue de la nueva metodología a toda la organización

### 5.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución

Par llevar a cabo las distintas acciones propuestas, es necesario acompañar estas acciones de una serie de recursos que faciliten la consecución de los objetivos detallados y que esta metodología se implante con éxitos. Para ello distinguimos entre recursos humanos, recursos financieros y recursos técnicos.

- 1. **Recursos humanos.** Para la definición e implantación de la metodología MEDP, será necesario contar con una serie de roles específicos que lo permitan:
  - a. Sponsor ejecutivo de dirección, quien se encargará del patrocinio del proyecto y de priorizarlo a nivel de dirección. A su vez, llevará a cabo el control a alto nivel de la dirección de los proyectos piloto, y priorizará las acciones oportunas para la consecución de los objetivos. Como aptitudes necesarias, deberá contar con capacidad de liderazgo, comunicación y alto conocimiento de la metodología PMBOK .
  - b. Responsable del PMO. Es el responsable principal de la oficina de dirección de proyecto y será el encargado de definir los estándares, niveles de gestión y liderazgo y alinear los criterios de dirección de los

proyectos y así cumplir con el principal objetivos que e la creación de na metodología única en gestión. Como competencias claves se requiere capacidad de liderazgo, priorización según la estrategia marcada y consensuada con dirección, toma de decisiones, alto conocimiento de la metodología PMBOK y habilidades de negociación y comunicación.

- c. Director de proyecto de Transformación, cuya dedicación será exclusiva en lo que dure la implantación de esta metodología. Será el encargado de la dirección de todo el proyecto de implantación de la metodología estandarizada. Será el encargado de revisar el cumplimiento del alcance, la ejecución del cronograma y el seguimiento de los costos del proyecto, así como de las desviaciones que puedan surgir y que deban ser objeto de ser tratadas por el comité de cambios. Sus aptitudes clave para el desarrollo de sus funciones serán la comunicación y el liderazgo, así como un alto conocimiento en gestión y dirección de proyectos en el marco del PMBOK.
- d. Equipo de proyecto de implantación constituido por 4 personas encargadas del diseño de proceso y plantillas. Serán representantes de los departamentos que integran la compañía y trabajaran para establecer las bases de la MEDP. Definirán los procesos únicos y estandarizados y trabajaran para elaborar las plantillas que después serán de utilidad para el resto de todos los directores de proyecto de la compañía y uniformes para todos los proyectos. Deben ser recurso con competencias muy altas en dirección y gestión de proyectos, que crean y puedan defender el proyecto de transformación en el que se les involucra, y que impulsen y motiven su implantación al resto de directores de proyecto.
- e. Representantes funcionales de cada departamento para la definición de las necesidades (1 por departamento). Serán recursos cuya implicación y participación en proyecto clave es importante, y que tengan alto conocimiento de cómo se están llevando a cabo los proyecto, cuales son las necesidades y cuales son los puntos débiles en cuanto a gestión de proyectos.
- f. Equipo de sistemas y analítica, integrado por 2 personas de sistemas encargadas de habilitar herramientas, configurarlas y obtener licencias, y una persona de data para la definición y configuración de KPIs. Como aptitudes necesarias, se requiere alto conocimiento en materia de

sistemas y ecosistema Microsoft para la implantación y desarrollo de dichas herramientas.

- g. Equipo de formación. 2 formadores internos para impartir el plan de formación a los DP. La MEDP debe contar con un plan de formación que se impartirá primero al primer bloque de directores de proyecto de los proyecto piloto, y más adelante al resto de directores de proyecto de toda la compañía. Para ello, se contará con dos formadores que tengan grandes aptitudes en cuanto no solo a comunicación sino también, de conocimientos sobre gestión y dirección de proyecto.

## 2. Recursos técnicos.

- a. Habilitar entornos productivos y de pruebas, así como obtener licencias Dynamics 365, Power BI, DevOps, Teams y SharePoint (ya disponible).
  - i. Licencias M365 Business Estándar de compromiso anual y pago mensual. Se requieren 160 licencias. Word, SharePoint, Azure DevOps, Planner, Teams...
  - ii. Licencias Dynamics 365 (ERP) de compromiso anual y pago mensual. Se requiere 30 licencias.
  - iii. Licencias Dynamics 365 Project Operations. Compromiso anual y pago mensual. Se requieren 100 licencias. Será la herramienta clave para la gestión uniforme en cuanto plataforma, de la dirección de proyectos.
  - iv. Power BI. Se requieren 40 licencias. Con esta herramienta se llevará a cabo el control económico y temporal del proyecto. Previsto para Directores de proyecto y equipo de proyectos en cuanto a visualización de la información.

## 3. Recursos financieros.

- a. Adquisición de licencias de las herramientas.
- b. Carga de horas internas del DP de transformación, equipo de proyecto, y formadores, así como el departamento de sistemas para habilitar las herramientas técnicas necesarias.

## 6 Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.

En este apartado se desarrolla el alcance final de la solución propuesta para la MEDP, junto con la identificación de las partes interesadas y los responsables del proyecto. Asimismo, se establece el cronograma de ejecución y el alcance presupuestario necesarios para su implantación, elementos que en conjunto funcionarán como el eje vertebrador del proceso de implementación. Para ello, se adopta como referencia el enfoque basado en los principios y dominios de desempeño del PMBOK (7.ª edición), a fin de definir el modelo de gobernanza, la composición del equipo, la gestión de interesados, la planificación temporal y económica, así como los mecanismos de control de calidad y de gestión de riesgos. Todo lo anterior se adapta al contexto organizacional de Unicloud Tech y a los requerimientos de un proyecto de fin de máster en gestión de proyectos (Project Management Institute, 2021).

### 6.1 Alcance final de la solución

El presente plan de acción tiene como finalidad diseñar, implantar e institucionalizar la Metodología Estandarizada de Dirección de Proyectos (MEDP) en Unicloud Tech, mediante la estandarización de roles, procesos, herramientas y métricas que permitan gestionar los proyectos de forma uniforme, segura y controlada. Este enfoque busca disminuir las desviaciones en plazo y coste, mejorar la calidad de los entregables y mitigar riesgos potenciales. Asimismo, pretende fortalecer las competencias de liderazgo del director de Proyecto.

**Alcance.** La implantación de la MEDP comprende las siguientes acciones:

1. **Definición de la MEDP.**  
Elaboración, presentación y publicación del documento base de gestión y dirección de proyectos, incluyendo la estructura metodológica, definición de roles, políticas de actuación, ciclo de vida del proyecto, lineamientos para la gestión del cambio y procedimientos de gestión de riesgos.
2. **Implantación de las medidas para la gobernanza de proyectos y organización estructural.**  
Debido al impacto organizativo de la metodología, se establecerá formalmente la figura del *Sponsor*, la creación de una PMO ligera y la conformación del Comité de Cambios y del Comité de Proyectos, con el fin de garantizar la supervisión y el control estratégico.
3. **Implantación de herramientas.**

Se estandarizará el uso corporativo de herramientas tecnológicas para la gestión metodológica por parte de todos los directores de Proyecto. Estas incluyen Azure DevOps, SharePoint, Teams, Dynamics 365 y Power BI.

4. **Programa de formación de aptitudes.**

El proyecto contempla un programa formativo dirigido a los Directores de Proyecto, orientado al desarrollo y fortalecimiento de competencias claves para la gestión y control integral de los proyectos.

5. **Ejecución de plan piloto.**

Se seleccionarán nueve proyectos piloto para validar y ajustar la metodología: tres proyectos ERP, dos CRM, dos de Ciberseguridad y dos de Power BI. Si bien la MEDP se aplicará en primera fase de proyecto sobre los proyectos piloto seleccionados, se crea con vocación de implementarlo a todos los proyectos, y que el cambio se extienda a nivel organizacional y de cultura empresarial.

6. **Plazo de implantación**

El plazo de implantación de la metodología será de 2 años, contando una primera fase de definición e implantación sobre proyectos piloto (1 año), y una vez hecha la valoración, 1 año de implantación en el resto de proyectos de la compañía.

**Aspectos excluidos del proyecto:** El alcance no contempla:

1. Reestructuraciones organizativas adicionales, más allá de la creación de la PMO y los roles definidos. La implantación de esta metodología no incluye cambios estructurales organizativos en la compañía más allá de la creación de la PMO y el nombramiento de los roles específicos que la integrarán (Director de Proyecto de Transformación, Directo de la PMO, sponsor y comité de cambios y calidad)
2. Modificaciones contractuales con clientes de la base instalada o proyectos en ejecución, salvo aquellos gestionados mediante la nueva gobernanza aprobada por el Comité de Cambios. La implantación de esta nueva metodología no afectará contractualmente a los clientes y proyectos ya en curso, en ejecución o en fase de soporte, salvo que se aborde mediante el seguimiento y ejecución de control de cambios. En todo caso deberá contar con la aprobación primeramente interna y después consensuado con el cliente.
3. La adquisición de herramientas distintas a las indicadas en el alcance. El presente alcance se define en la utilización de las herramientas descritas y no incluye ninguna más. Para el caso de ser necesario, deberá de consensuarse mediante reunión del comité bajo necesidad y aprobación y en todo caso, siguiendo la metodología de cambios implantada.

**Criterios de éxito.** El proyecto se considerará implantado con éxito cuando se cumplan los siguientes indicadores:

1. Aprobación y publicación de la versión definitiva de la MEDP-Unicloud Tech. El diseño y desarrollo de la nueva metodología para Unicloud Tech debe contar con la aprobación de la dirección de una versión definitiva que será de aplicación obligatoria y única para la gestión de proyectos en toda la compañía.
2. Uso obligatorio y exclusivo de la metodología en todos los proyectos de la organización. La metodología diseñada y aprobada será de obligatorio cumplimiento y única para la gestión de todo proyecto.
3. Capacitación del 90% de los directores de Proyecto. Los directores de proyecto deben participar en las formaciones y superar la evaluación continua que se propone para poder ejercer el rol de directores de proyecto.
4. Logro de un SPI  $\geq 85\%$  y un CPI  $\geq 90\%$  en los proyectos piloto. Una de las principales finalidades de esta nueva metodología es conseguir un control y equilibrio de los costes y los tiempos, de manera que EL SPI y el CPI estén dentro de los umbrales considerados aceptables para un proyecto controlado sin desviaciones en tiempo y coste que supongan un riesgo inaceptable
5. Obtención de una satisfacción del cliente  $\geq 8/10$ . La implantación de una metodología estándar y uniforme tiene como fin último conseguir que el cliente esté satisfecho no solo con los entregables si no también a lo largo de todo el proyecto, mostrando por parte de la compañía una gestión profesional y controlada, que genera una relación de confianza y seguridad con el cliente y la compañía.
6. Gestión integral del 100% de los cambios de alcance, del presupuesto y de los riesgos del proyecto. La metodología estandarizada establece una serie de mecanismos clave para el control de cambios, de alcance, presupuesto y cronograma. Estas acciones nos de obligado cumplimiento en todo proyecto de cualquier tipo que sea.

## 6.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución

La correcta implantación de la Metodología Estandarizada de Dirección de Proyectos (MEDP) requiere la participación coordinada de diversos actores internos y externos, cuyas funciones deben quedar claramente definidas para garantizar una gobernanza adecuada del proyecto. De acuerdo con los lineamientos de gestión de interesados y de equipos de proyecto establecidos por la guía de gestión de proyectos, se identifican las siguientes partes interesadas y responsables:

1. **Sponsor ejecutivo (Dirección).** Responsable de patrocinar, priorizar e impulsar el proyecto de transformación, asegurando su alineación estratégica y la asignación de recursos.
2. **PMO (Oficina de Dirección de Proyectos).** Actúa como la estructura de gobernanza encargada del gobierno metodológico, supervisión, estandarización y control del cumplimiento de la MEDP.
3. **Director del Proyecto de Transformación MEDP.** Responsable de la planificación, coordinación y ejecución integral del proyecto de implantación de la MEDP, garantizando el logro de los objetivos establecido
4. **Equipo metodológico.** Encargado del diseño y documentación de los procesos, plantillas, artefactos y políticas que conforman la MEDP.
5. **Equipo de Data y BI.** Responsable del diseño del modelo de datos, desarrollo de indicadores (KPIs) y elaboración de informes para la medición del desempeño y la toma de decisiones.
6. **Directores de Proyecto (DP).** Son responsables del despliegue de la MEDP en los proyectos piloto y, posteriormente, en la totalidad de los proyectos operativos de la organización.
7. **Representantes funcionales y técnicos.** Participan en la definición de requerimientos, ejecución de pruebas y adopción de la metodología tanto en los pilotos como en el despliegue general.

#### Partes interesadas externas

1. **Clientes piloto (Key Users – KU).** Validan los entregables del proyecto, participan en las pruebas y avalan los resultados obtenidos durante el piloto.
2. **Proveedores.** Revisan y aprueban la MEDP en función de sus buenas prácticas y estándares técnicos asociados a los productos o servicios que suministran.

A continuación, se presenta una matriz RACI que detalla los roles y niveles de responsabilidad asignados a cada parte interesada para las actividades específicas del proyecto.

| Actividad / Entregable                                       | Sponsor | PMO | DP-Transformación | Equipo Metodológico | Datos/BI | DPs (pilotos) | Cliente |
|--------------------------------------------------------------|---------|-----|-------------------|---------------------|----------|---------------|---------|
| Aprobación Acta del proyecto de transformación               | A       | I   | R                 | C                   | I        | I             | I       |
| Diseño MEDP-IRG (políticas, gates, plantillas procesos)      | I       | A   | R                 | R                   | C        | C             | C       |
| Configuración herramientas (DevOps, D365, Power BI)          | I       | C   | R                 | C                   | R        | C             | I       |
| Programa de formación y habilidades                          | I       | A   | R                 | R                   | I        | R             | I       |
| Selección y lanzamiento de pilotos                           | A       | C   | R                 | C                   | C        | R             | C       |
| Seguimiento y reporting (SPI/CPI, riesgos, cambios)          | I       | A   | R                 | C                   | R        | R             | I       |
| Quality Gates y Comité de Cambios                            | A       | A   | R                 | C                   | C        | R             | C/I     |
| Lecciones aprendidas, gesitón del cambio y v2.0 del MEDP-IRG | I       | A   | R                 | R                   | C        | C             | C       |
| Declaratoria de obligatoriedad y despliegue                  | A       | A   | R                 | C                   | I        | R             | I       |

\*R = Resonsible (Ejecuta)  
 \*A = Accountable (Aprueba)  
 \*C = Consulted  
 \*I = Informed

### 6.3 Cronograma de ejecución

La implementación del cambio en la gestión y dirección de proyectos en **Unicloud Tech** se ha planteado en cuatro fases consecutivas, diseñadas para garantizar una transición ordenada, progresiva y controlada hacia la implementación de la nueva Metodología Estandarizada de Dirección de Proyectos (MEDP). Estas fases garantizan desde la definición metodológica hasta su despliegue a nivel organizacional, pasando por la capacitación y la validación práctica mediante proyectos piloto:

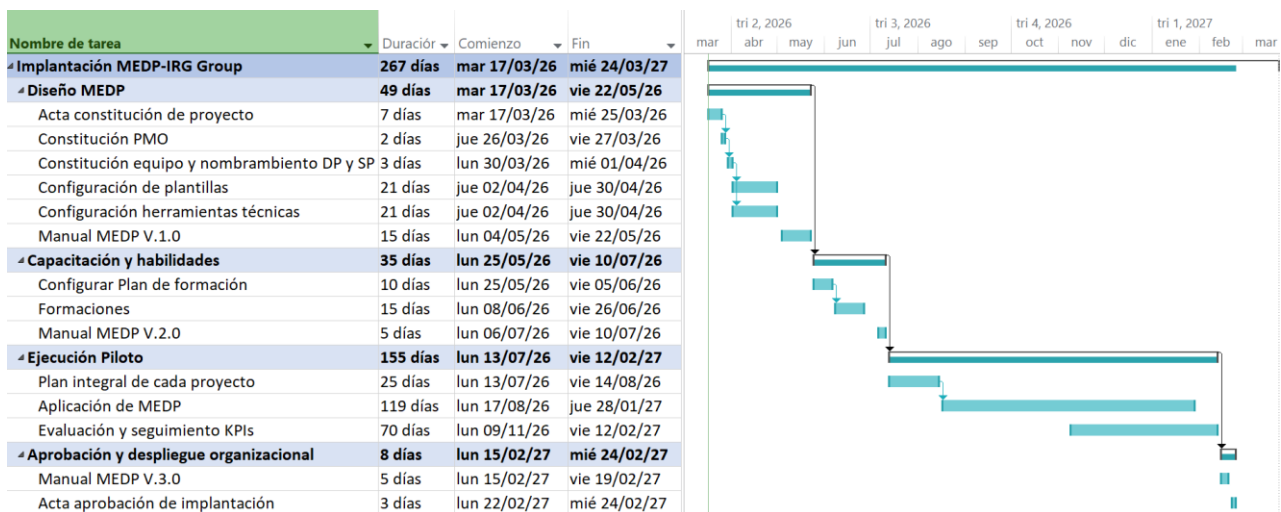
- **Fase 1. Diseño de la MEDP.** Desarrollo de procesos, plantillas, políticas, artefactos y lineamientos que conforman la metodología.
- **Fase 2. Capacitación y habilidades.** Formación de directores de Proyecto y personal involucrado en el uso de la MEDP y sus herramientas asociadas.
- **Fase 3. Ejecución Piloto.** Implementación de la metodología en nueve proyectos piloto seleccionados, con el fin de validar, ajustar y fortalecer la propuesta metodológica.
- **Fase 4. Aprobación y despliegue organizacional.** Revisión final, aprobación, publicación y despliegue institucional de la metodología en todos los proyectos de la organización.

A continuación, se presenta el cronograma a alto nivel correspondiente a estas fases en un diagrama de Gantt.

Tabla 1. Cronograma de actividades.

| Tarea                                         | Duración        | Comienzo            | Fin                 | MES 1 MARZO | MES 2 ABRIL | MES 3 MAYO | MES 4 JUNIO | MES 5 JULIO | MES 6 AGOSTO | MES 7 SEPT | MES 8 OCT | MES 9 NOV | MES 10 DEC | MES 11 EN | MES 12 FR |
|-----------------------------------------------|-----------------|---------------------|---------------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|--------------|------------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|
| <b>Implantación MEDP-IRG Group</b>            | <b>267 días</b> | <b>mar 17/03/26</b> | <b>mié 24/03/27</b> |             |             |            |             |             |              |            |           |           |            |           |           |
| <b>Diseño MEDP</b>                            | <b>49 días</b>  | <b>mar 17/03/26</b> | <b>vie 22/05/26</b> |             |             |            |             |             |              |            |           |           |            |           |           |
| Acta constitución de proyecto                 | 7 días          | mar 17/03/26        | mié 25/03/26        |             |             |            |             |             |              |            |           |           |            |           |           |
| Constitución PMO                              | 2 días          | jue 26/03/26        | vie 27/03/26        |             |             |            |             |             |              |            |           |           |            |           |           |
| Constitución equipo y nombramiento DP y SP    | 3 días          | lun 30/03/26        | mié 01/04/26        |             |             |            |             |             |              |            |           |           |            |           |           |
| Configuración de plantillas                   | 21 días         | jue 02/04/26        | jue 30/04/26        |             |             |            |             |             |              |            |           |           |            |           |           |
| Configuración herramientas técnicas           | 21 días         | jue 02/04/26        | jue 30/04/26        |             |             |            |             |             |              |            |           |           |            |           |           |
| Manual MEDP V.1.0                             | 15 días         | lun 04/05/26        | vie 22/05/26        |             |             |            |             |             |              |            |           |           |            |           |           |
| <b>Capacitación y habilidades</b>             | <b>35 días</b>  | <b>lun 25/05/26</b> | <b>vie 10/07/26</b> |             |             |            |             |             |              |            |           |           |            |           |           |
| Configurar Plan de formación                  | 10 días         | lun 25/05/26        | vie 05/06/26        |             |             |            |             |             |              |            |           |           |            |           |           |
| Formaciones                                   | 15 días         | lun 08/06/26        | vie 26/06/26        |             |             |            |             |             |              |            |           |           |            |           |           |
| Manual MEDP V.2.0                             | 5 días          | lun 06/07/26        | vie 10/07/26        |             |             |            |             |             |              |            |           |           |            |           |           |
| <b>Ejecución Piloto</b>                       | <b>155 días</b> | <b>lun 13/07/26</b> | <b>vie 12/02/27</b> |             |             |            |             |             |              |            |           |           |            |           |           |
| Plan integral de cada proyecto                | 25 días         | lun 13/07/26        | vie 14/08/26        |             |             |            |             |             |              |            |           |           |            |           |           |
| Aplicación de MEDP                            | 119 días        | lun 17/08/26        | jue 28/01/27        |             |             |            |             |             |              |            |           |           |            |           |           |
| Evaluación y seguimiento KPIs                 | 70 días         | lun 09/11/26        | vie 12/02/27        |             |             |            |             |             |              |            |           |           |            |           |           |
| <b>Aprobación y despliegue organizacional</b> | <b>8 días</b>   | <b>lun 15/02/27</b> | <b>mié 24/02/27</b> |             |             |            |             |             |              |            |           |           |            |           |           |
| Manual MEDP V.3.0                             | 5 días          | lun 15/02/27        | vie 19/02/27        |             |             |            |             |             |              |            |           |           |            |           |           |
| Acta aprobación de implantación               | 3 días          | lun 22/02/27        | mié 24/02/27        |             |             |            |             |             |              |            |           |           |            |           |           |

Tabla 2. Diagrama de Gantt



## 6.4 Presupuesto

La estimación del coste de la implantación de la nueva metodología debe realizarse bajo la premisa de que toda acción debe estar aprobada, estructurada, verificada y ser medible, en coherencia con las prácticas recomendadas por PMBOK (7ªed). Dicho estándar establece que los costes de un proyecto deben estimarse de manera consistente con el plan de gestión, la EDT/WBS y los recursos necesarios para su ejecución.

En este contexto, el objetivo principal es definir la línea base de costes, de forma que permita un control de cambios sostenible y la evaluación continua del desempeño mediante el Cost Performance Index (CPI) durante la ejecución del proyecto.

Para la estimación se ha adoptado un enfoque bottom-up, con el fin de incrementar la precisión en la cuantificación del esfuerzo requerido. Dado que se trata de un proyecto interno, la mayor parte de los costes corresponde al tiempo invertido por profesionales de la organización. Por ello, la estimación presupuestaria se fundamenta en la EDT/WBS del plan de implantación, asignando horas y costes específicos a cada actividad y a los roles involucrados.

En consecuencia, la estimación considera los recursos humanos, tecnológicos y de gobernanza necesarios para el diseño de la metodología, la configuración de las herramientas, la impartición de la formación, la ejecución de los proyectos piloto y la

instauración de la PMO. La suma de estos elementos constituye la línea base de costes del proyecto, la cual será monitoreada posteriormente mediante indicadores de desempeño, especialmente el CPI, para garantizar el control financiero y la mejora continua durante su implementación.

Tabla 3. Presupuesto.

| Rubro                                                                                        | Horas | €/h            | Valor        | Num. recursos | Dedicación                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|--------------|---------------|---------------------------------|
| Dirección de proyecto (DPT + SP)                                                             | 96    | 90,00 €        | 17.280,00 €  | 2             | 2h semanales durante 1 año      |
| PMO                                                                                          | 192   | 90,00 €        | 34.560,00 €  | 2             | 4h semanales durante 1 año      |
| Informes y analítica                                                                         | 96    | 70,00 €        | 6.720,00 €   | 1             | 24h semanales durante 4 semanas |
| Configuración de herramienta técnicas                                                        | 96    | 70,00 €        | 6.720,00 €   | 1             | 24h semanales durante 4 semanas |
| Configuración plantillas (1 recurso por departamento)                                        | 96    | 70,00 €        | 17.920,00 €  | 1             | 16h semanales durante 4 semanas |
| Formación (2 formadores)                                                                     | 128   | 70,00 €        | 17.920,00 €  | 2             | 24h semanales durante 4 semanas |
| Implantación Piloto (equipo implantación MEDP piloto)                                        | 192   | 70,00 €        | 80.640,00 €  | 6             | 8h semanales durante 6 mese     |
| <i>Licencias M365 Bussines Estándar (compr. Anual) (Word, SharePoint, Planner, Teams..)*</i> |       | 10,80€ mensual | 20.736,00 €  | 160           | compromiso anual precio mensual |
| <i>Licencias Dynamics 365 (ERP)*</i>                                                         |       | 182,00 €       | 65.520,00 €  | 30            | compromiso anual precio mensual |
| <i>Licencias Dynamics 365 Porject Operation*</i>                                             |       | 117,00 €       | 140.400,00 € | 100           | compromiso anual precio mensual |
| <i>Power BI*</i>                                                                             |       | 20,80 €        | 9.984,00 €   | 40            | compromiso anual precio mensual |
|                                                                                              | 896   |                | 418.400,00 € |               |                                 |

Sobre este presupuesto debe tenerse en cuenta que Unicloud Tech ya cuenta con el licenciamiento necesario para las herramientas que requiere este proyecto.

A continuación es añade la tabla de precios según categoría/rol

|              |         |
|--------------|---------|
| DPT y SP     | 90,00 € |
| DP           | 80,00 € |
| EQUIPO PROY. | 70,00 € |
| DATA         | 70,00 € |
| DESARROLLO   | 70,00 € |
| FORMACIÓN    | 70,00 € |

INSTITUTO EUROPEO DE POSGRADO

Nota Técnica preparada por el Instituto Europeo de Posgrado. Este contenido es propiedad del Instituto Europeo de Posgrado.

Su difusión, reproducción o uso total o parcial para cualquier otro propósito queda prohibida. Todos los derechos reservados.

## 7 Referencias bibliográficas

- Anderson, R., & Moore, T. (2016). *Security engineering: A guide to building dependable distributed systems* (3rd ed.). Wiley.
- Arfanaldy, S. R. (2025). Effective Leadership Styles in Project Management: A Literature Analysis of Their Impact on Project Success. *International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science*. <https://doi.org/10.59653/IJMARS.V3I02.1544>
- Arfanaldy. (2025). *Impacto del liderazgo transformacional en la ejecución efectiva de proyectos tecnológicos*. *Journal of Project Leadership and Innovation*, 12(1), 45–60.
- Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.
- Davenport, T. H. (2013). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.
- Goldratt, E. M. (1997). *Critical Chain*. North River Press.
- Heldman, K. (2018). *Project Management JumpStart* (3rd ed.). Wiley.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (13th ed.). Cengage Learning.
- IFR Group (s.f) Página corporativa oficial. <https://www.ifr.es>
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall.
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements*. International Organization for Standardization.
- ITIL Foundation. (2019). *ITIL 4 Foundation*. AXELOS.
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (2005) Communicative action and the public sphere. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds) *The Sage Handbook of qualitative research (3<sup>rd</sup> ed)* SAGE Publications
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). Wiley.
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. SAGE.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Pearson.
- Microsoft. (2023). *Microsoft SharePoint: Product documentation*. Microsoft.

- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Productivity Press.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93(10), 1–19.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2024). *Maximizing project success: What is project success?* PMI Thought Leadership Report
- Ross, J. W., Weill, P., & Robertson, D. (2019). *Enterprise architecture as strategy*. Harvard Business Press.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (2013). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Segovia-García, N. y Said-Hung, E.M. (2021). Factores de satisfacción de los alumnos en e-learning en Colombia. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(89), 595-621. <https://cutt.ly/LbUPghi>
- Suvvari, & Sawalkar. (2024). *Leadership behaviour and project outcomes: Empirical evidence from cross-industry project teams*. *International Journal of Project Management Studies*, 18(3), 112–129.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(1), 49–61.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2017). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.
- World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum.